

Kepimpinan Situasi Dalam Kalangan Guru Besar Daerah Johor Bahru

Lokman Mohd Tahir¹ & Aini Kaman¹

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia 81310 Johor, Malaysia

Abstrak: Kajian ini bertujuan memperlihatkan kepemimpinan situasi guru besar daerah Johor Bahru dalam mempelbagaikan stail kepemimpinan mereka. Kajian ini berasaskan Model Kepemimpinan Situasi Blanchard (2001) yang mengemukakan empat stail kepemimpinan iaitu mengarah, membimbing, menyokong dan mendelegasi. Data-data diperoleh melalui dua kaedah iaitu kaedah kuantitatif dan kualitatif. Data kualitatif diperoleh daripada temu bual yang dijalankan ke atas dua belas orang guru. Data kuantitatif diperolehi melalui satu set instrumen kepemimpinan situasi iaitu instrumen *Leadership Behaviour Analysis II (LBA II)* yang telah dijawab oleh 93 orang responden kajian yang terdiri daripada guru besar sekolah rendah Daerah Johor Bahru (termasuk zon Pasir Gudang dan Johor Bahru). Data kuantitatif yang diperoleh daripada soal selidik telah dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan analisis inferensi seperti ujian-T dan ANOVA. Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru besar daerah Johor Bahru telah mengamalkan kepemimpinan stail iaitu mengarah, membimbing, menyokong dan mendelegasi. Stail kepemimpinan guru besar didapati dipengaruhi oleh pengalaman dan kursus yang disertai oleh guru besar. Setiap pemimpin perlu memiliki kemahiran bagi menggunakan pelbagai stail kepemimpinan mengikut keperluan situasi. Guru pula merupakan indikator terhadap kejayaan atau kegagalan guru besar sebagai pemimpin sekolah, oleh sebab itu menjadi tanggung jawab guru besar untuk mewujudkan budaya kerja yang positif, dan komitmen guru yang dapat digarap melalui stail kepemimpinan yang diamalkan..

Katakunci: *kepemimpinan situasi, guru besar, mengarah, membimbing, menyokong, mendelegasi*

Abstract: The main purpose of this research is to examine the leadership style implemented by the principal or headmaster in the schools around Johor Bahru and Pasir Gudang district. This research is based on the Leadership Situation Model by Blanchard (2000). According to his theory, there are four different leadership styles which are directing, guiding, supporting and delegating. The data collected are based on qualitative and quantitative data. Qualitative data are obtained by interviewing twelve teachers. The quantitative data was obtained through a set of leadership situation instrument that is Leadership Behavior Analysis II (LBA II). Data is collected from 93 respondents (head masters). They are primary school head masters from schools of Johor Bahru and Pasir Gudang district. The quantitative data tested were using descriptive approach and inference analysis is done on the data using T-test and ANOVA. Findings showed that the head masters in Johor Bahru were adopting leadership situation such as directing, guiding, supporting and delegating. The most popular leadership style is directing followed by supporting, guiding and finally delegating. The leadership style of headmasters was found to be influenced by their experience from the courses that they attend and the training programme that they went through. Every leader should have necessary skill to vary their leadership style according to situational needs. Teacher performances are a clear indicator to the success or failure of a headmaster as a school leader, therefore it is imperative for the headmaster to create a positive working environment to enhance teachers performances.

Keywords: *leadership style, principal, directing, guiding, supporting, delegating*

1.0 PENGENALAN

Institusi sekolah merupakan salah sebuah organisasi yang mempunyai matlamat dan objektif yang perlu dicapai bagi merealisasikan visi dan misi Kementerian Pelajaran. Sekolah juga dilihat sebagai sebuah institusi yang menyediakan dan menawarkan kemudahan pendidikan kepada masyarakat. Oleh sebab itu, bagi memastikan institusi ini bergerak dengan lebih berkesan dan cemerlang, ia memerlukan individu berketerampilan bagi mengendalikannya. Secara jelasnya, kecemerlangan dan kejayaan sesebuah sekolah adalah tanggungjawab pengetua atau guru besar sebagai pentadbir.

Guru besar selaku pentadbir mestilah memilih stail kepemimpinan yang berkesan agar orang yang dipimpin akan memberikan kerjasama di dalam mewujudkan suasana kerja yang cemerlang. Sebagai mana Razali Mat Zain (1991) menyatakan bahawa keupayaan pemimpin untuk mewujudkan satu keadaan yang pekerjaanya sanggup bekerja keras dan memberi kerjasama kepada organisasi, ke arah pencapaian matlamat bersama adalah pengukur utama kejayaan seseorang pemimpin dalam mentadbir.

2.0 LATAR BELAKANG MASALAH

Pengetua atau guru besar adalah individu yang paling penting di sekolah dan bertanggungjawab terhadap organisasi sekolah. Sebagai pemimpin, dia harus menggerakkan sekolah, terutamanya dari segi kurikulum dan kokurikulum, meningkatkan profesionalisme guru, mewujudkan persekitaran yang kondusif serta dapat memperkasakan sekolah ke arah kecemerlangan. Guru besar selaku pemimpin perlu membimbing, menggalak dan menyelia kakitangan untuk memperbaiki kualiti pendidikan.

Sehubungan dengan itu, guru besar memerlukan stail kepemimpinan yang sama dengan situasi di sekolah. Stail kepemimpinan yang sesuai dengan ciri guru dijangka mampu mempengaruhi orang bawahannya untuk menggerakkan sekolah ke arah kecemerlangan. Contohnya, kepemimpinan autokratik dapat memastikan segala arahan serta keputusan adalah ditangan guru besar sahaja dan tiada kompromi dalam melaksanakan arahan yang diberikan. Ini memberikan tekanan dan tidak memotivasikan guru untuk melahirkan kreativiti atau idea. Manakala gaya demokratik pula memperlihatkan bahawa guru besar yang bertolak ansur dan memberi peluang kepada orang bawahannya untuk bersama-sama membuat keputusan. Namun begitu, gaya kepemimpinan yang terlalu longgar akan mengakibatkan pelbagai konflik atau timbul budaya sebilangan guru sahaja yang terlibat dan sebahagian lagi hanya berpeluk tubuh sahaja.

Pihak pengurusan hanya akan menyebarkan maklumat jika maklumat tersebut dapat memenuhi keperluan dan kepentingan mereka. Kepemimpinan akan berkesan apabila wujud interaksi antara kumpulan dan wujudnya hubungan dua hala serta kepercayaan juga sokongan ahli kumpulan. Ramai pemimpin beranggapan bahawa mereka hanya perlu memberi arahan sahaja untuk berjaya, tetapi sebenarnya mereka seharusnya membina hubungan yang baik dengan orang bawahan atau rakan sejawat dan terus memberi tunjuk ajar dan bersedia belajar sebagai seorang pemimpin yang baik. Oleh itu, kajian ini diharapkan dapat menunjukkan bagaimana stail kepemimpinan situasi diaplikasikan mengikut situasi.

3.0 PERNYATAAN MASALAH

Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dan sebagai kunci utama pentadbiran kepada sesebuah sekolah. Tuntutan ke arah mewujudkan pendidikan yang berkualiti dan organisasi yang cemerlang adalah sejajar dengan cara kepemimpinan yang dibawa. Sebagai mana Sufean (2005) menyatakan bahawa realiti keberkesanan sebuah sekolah dikatakan amat rapat dengan prestasi kepemimpinan yang efektif. Sekolah dikatakan sering berhadapan dengan masalah dan kerumitan serta pencapaian yang rendah yang seringkali dikaitkan dengan penampilan kepemimpinan yang kurang menyelerah.

Teori Kepemimpinan Situasi berasaskan Model Kepemimpinan Situasi Hersey dan Blanchard yang dikemaskini oleh Blanchard et al. (1985, 2000) digunakan bagi melihat stail kepemimpinan guru besar daerah Johor Bahru. Dapatan kajian diharap dapat membantu guru besar mengaplikasikan stail kepemimpinan yang sesuai dalam pentadbiran di sekolah.

4.0 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah untuk:

- i. Mengenal pasti stail kepemimpinan situasi utama yang diamalkan oleh guru besar di sekolah-sekolah rendah di daerah Johor Bahru.
- ii. Mengenal pasti bagaimana ciri guru berinteraksi dengan stail kepemimpinan situasi guru besar.
- iii. Mengenal pasti perbezaan yang signifikan dalam stail kepemimpinan guru besar dengan pemboleh ubah demografi iaitu jantina, bangsa, pengalaman dan kursus.

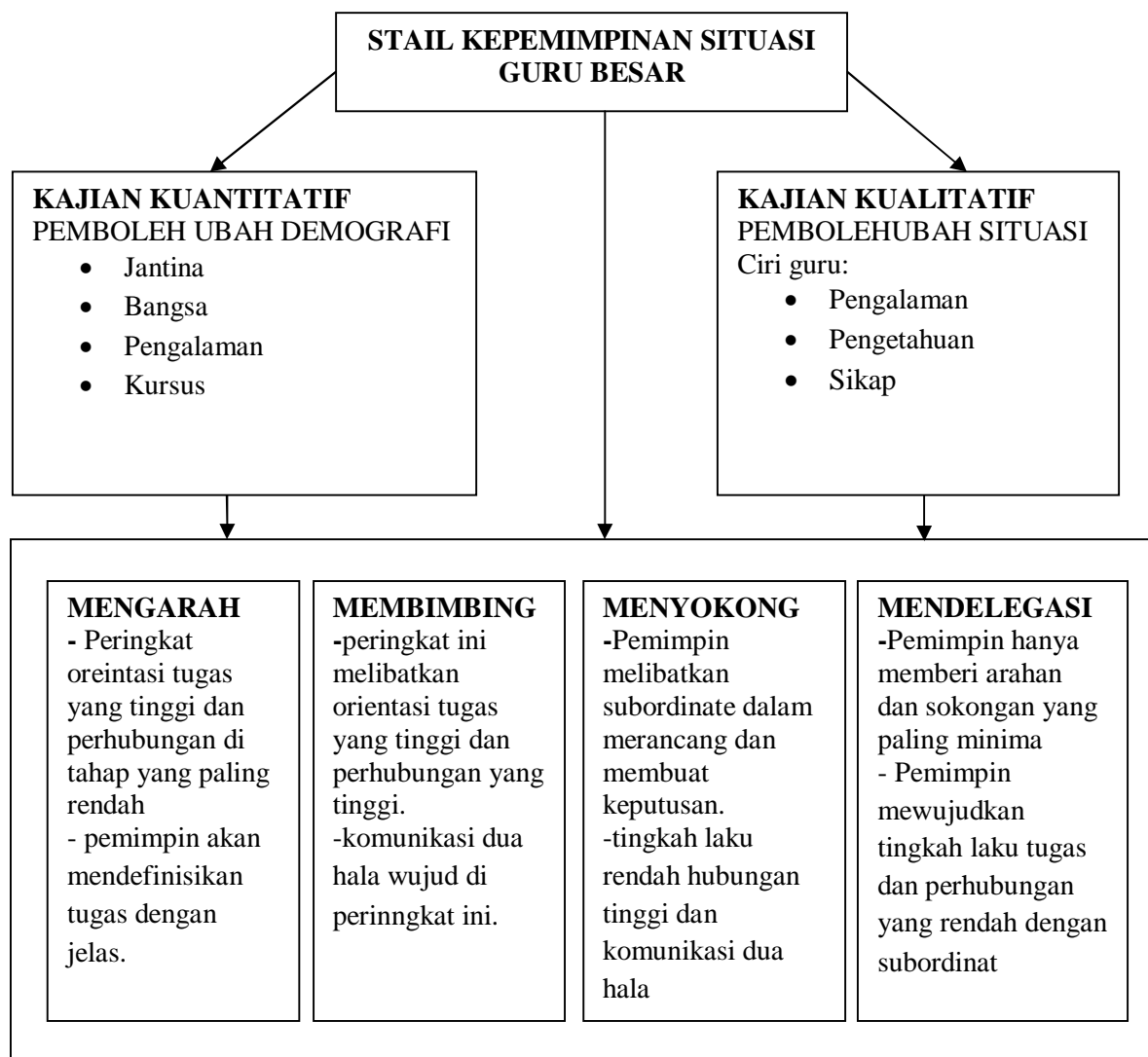
5.0 KERANGKA KAJIAN

Model kerangka kajian ini dibina bagi melihat stail kepemimpinan guru besar di sekolah dan keberkesanan stail kepemimpinan yang diamalkan. Komponen pertama ialah stail kepemimpinan dilihat berasaskan empat stail yang dikemukakan oleh Blanchard (2001) iaitu stail kepemimpinan mengarah, membimbing, menyokong dan mendelegasi. Kerangka kajian adalah seperti dalam Rajah 1. Komponen kedua pula ialah keberkesanan dalam stail kepemimpinan iaitu pemimpin perlu mengenal pasti tahap kematangan subordinat sebelum mengaplikasikan stail kepemimpinan yang sesuai supaya pemimpin dapat melaksanakan tugas dengan lebih berkesan.

Bagi mengenal pasti stail kepemimpinan dan keberkesanan stail kepemimpinan guru besar, pemboleh ubah bebas seperti faktor demografi digunakan untuk melihat sama ada terdapat hubungan dan perbezaan yang signifikan antara faktor jantina, bangsa, pengalaman menjadi guru besar dan kursus. Pemboleh ubah situasi pula iaitu ciri guru digunakan untuk melihat sejauh mana ia berinteraksi dengan stail kepemimpinan guru besar.

Berdasarkan model kajian ini, stail kepimpinan mengarah ialah pemimpin akan memberi arahan yang spesifik tentang apa dan bagaimana sesuatu matlamat akan dicapai. Pemimpin akan membuat penyeliaan. Stail kepimpinan membimbing pula ialah pemimpin akan menjelaskan setiap keputusan dan cadangan dan memberi sokongan ke atas perkembangan serta kemajuan yang wujud dan meneruskan memberi arahan untuk mencapai matlamat sesuatu tugas. Maklum balas daripada subordinat diambil kira tetapi keputusan dibuat oleh pemimpin.

Stail kepimpinan menyokong iaitu pemimpin lebih mendengar, menyokong dan berperanan sebagai pemudah cara dalam membuat sesuatu keputusan. Stail Kepemimpinan mendelegasi ialah pemimpin menurunkan kuasa kepada individu supaya bertindak sendiri dan menyediakan sumber yang diperlukan bagi memastikan tugas dapat dilaksanakan dengan berkesan. Kebanyakan keputusan dibuat oleh individu tersebut.



Rajah 1: Kerangka kajian

Oleh yang demikian berasaskan model konseptual dan Model Kepemimpinan Situasi II oleh Blanchard pengkaji cuba melihat sama ada guru-guru besar mengamalkan kepemimpinan situasi kerana menurut Hersey et. al (2001) memimpin atau usaha mempengaruhi orang bawahan memerlukan tiga kemahiran iaitu pemimpin perlu memahami situasi bila perlu mempengaruhi orang bawahannya. Kedua ialah bagaimana pemimpin itu sendiri merubah tingkah laku dan sumber-sumber yang lain bersesuaian dengan kehendak dan keperluan situasi. Ketiga ialah kemahiran berkomunikasi, kerana komunikasi yang berkesan membantu pemimpin itu untuk mencapai sesuatu matlamat.

6.0 SOROTAN KAJIAN

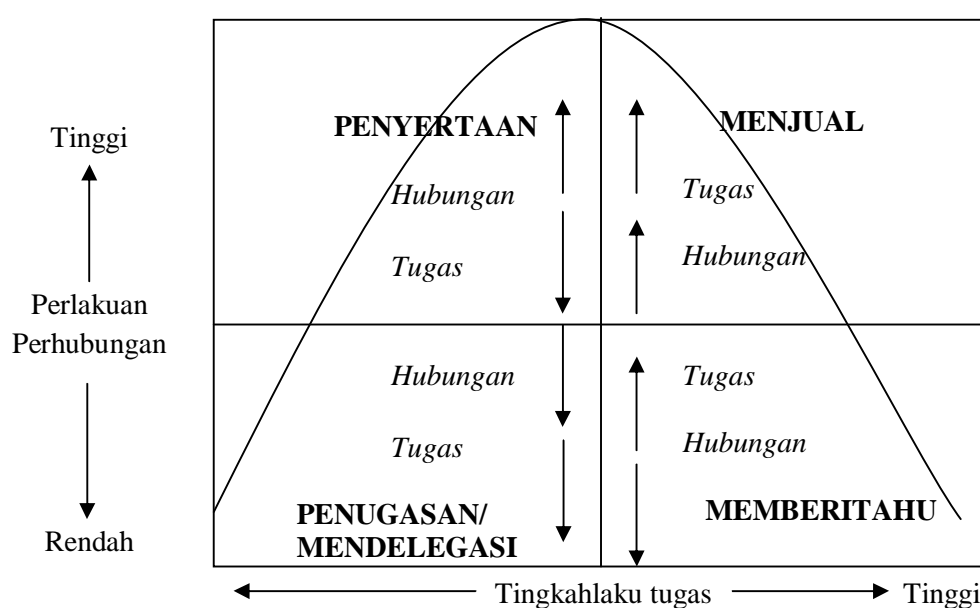
6.1 Teori Stail Kepemimpinan

Gelagat kepimpinan pula ialah tindakan-tindakan tertentu yang dilakukan oleh pemimpin dalam rangka mengarah dan menyelaras kerja dan tanggungjawab ahli-ahli kumpulan yang dipimpinnya. Ahli-ahli teori organisasi telah menggunakan pendekatan-pendekatan yang berbeza dalam mengkaji pelbagai gelagat pemimpin bagi menentukan stail kepemimpinan

yang paling berkesan. Menurut Che Mat (2003), Teori Sifat merupakan suatu pendekatan atau pandangan bahawa seseorang itu menjadi pemimpin oleh kerana bakat semulajadi atau dilahirkan dengan sifat-sifat kepemimpinan sama ada dari segi sahsiahnya, fizikal atau pun ilmu pengetahuan. Antara sifat-sifat yang digariskan ialah seperti memiliki keadaan fizikal yang sihat dan sesuai dengan tugasnya, berpengetahuan yang luas dan pintar pemikirannya, memiliki daya kerja dan semangat yang tinggi, mempunyai minat yang tinggi untuk memikul tanggungjawab dan cepat membuat keputusan, menguasai prinsip-prinsip perhubungan manusia dan teknik-teknik berkomunikasi, mempunyai keyakinan dan kepercayaan yang teguh akan kemampuan diri sendiri, adil, mampu mengawal emosi dan mengawal akal yang baik. Pendek kata, pemimpin yang dimaksudkan mestilah orang yang sempurna dari segi fizikal, penampilan mahu pun pemikiran.

Teori kepemimpinan situasi telah dibangunkan oleh Paul Hersey yang merupakan seorang profesor yang terkenal dengan bukunya “*Situational Leader*” dan Ken Blanchard seorang pengurus yang berjaya dalam penulisan bukunya “*One Minute Manager*”, telah mereka model kepemimpinan situasi pada tahun 1969 dalam bukunya yang bertajuk “*Management of Organizational Behaviour*” yang menganalisis keperluan situasi dan mengaplikasikan stail yang paling sesuai dalam banyak keadaan. Teori ini merupakan teori kontingensi yang memberikan penekanan kepada kematangan pengikut. Menurut Hersey dan Blanchard (1977), kepemimpinan yang berjaya akan dicapai melalui pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai di mana gaya ini bergantung kepada tahap kematangan yang merujuk kebolehan dan kesanggupan manusia untuk menerima tanggungjawab bagi memimpin organisasi. Teori Situasi Hersey- Blanchard juga dikenali sebagai Teori Kitaran Hayat yang sering digunakan dalam pembangunan kepemimpinan dan latihan kepengikutan. Mereka percaya bahawa pengurus boleh mengubah dengan senang sahaja gaya kepemimpinan bagi memadankannya dengan keperluan situasi.

Berdasarkan Rajah 2, model ini pada peringkat penyertaan dapati pemimpin melibatkan orang bawahan dalam merancang dan membuat keputusan. Ia melibatkan tingkah laku tugas yang rendah dan perhubungan yang tinggi dan mewujudkan hubungan dua hala. Pada peringkat menjual pula orientasi tugas dan perhubungan yang tinggi. Pemimpin menjalankan tingkah laku mengarah dan menyokong, iaitu proses komunikasi dua hala antara pemimpin dengan pengikut akan terbentuk.

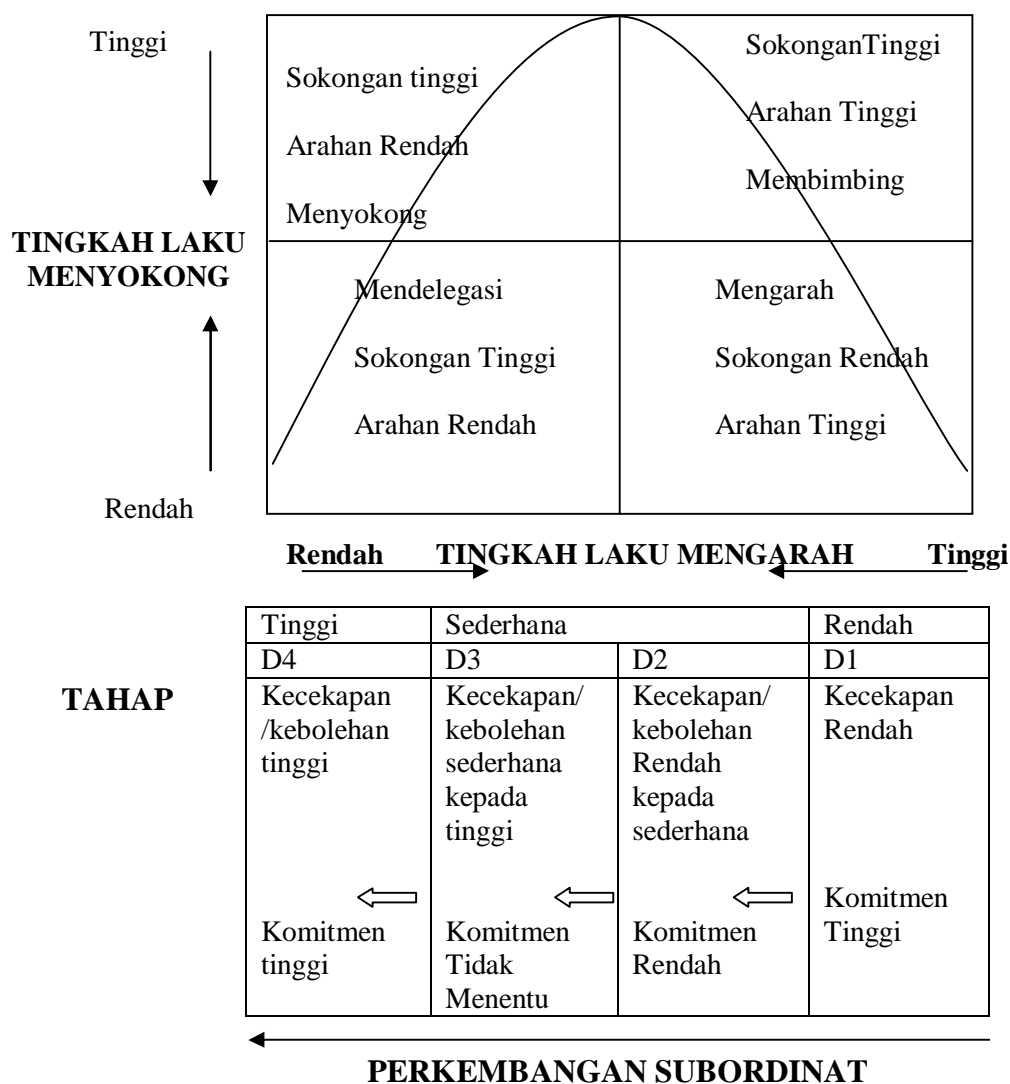


Rajah 2: Model Kitaran Hayat Hersey-Blanchard (Blanchard, 1977)

Pada peringkat penugasan/mendelegasi terdapat hubungan dan tugas yang rendah dengan orang bawahan. Pemimpin hanya memberi arahan dan sokongan yang paling minima. Tingkah laku pemimpin bergantung kepada tahap kematangan orang bawahan. Pada peringkat memberitahu, orientasi tugas yang tinggi dan perhubungan ditahap rendah, pemimpin pada peringkat ini menerangkan tentang tugas dengan jelas dan apa yang sepatutnya dijalankan oleh orang bawahan. Ia lebih kepada kepemimpinan mengarah.

Model Kepemimpinan Situasi ini telah dikemaskini pada tahun 1985, 1990, 1994 dan tahun 2000, berdasarkan maklumbalas kajian-kajian yang telah dijalankan menggunakan LBA II (*Leader Behaviour Analysis II*), model kajian ini dapat ditunjukkan seperti Rajah 2.

Model ini sesuai digunakan di sekolah yang mempunyai ciri-ciri orang bawahan yang berbeza darisegi latar belakang akademik, keupayaan dan kebolehan melaksanakan sesuatu tugas serta pengalaman bertugas. Pemimpin perlu mengenalpasti tahap perkembangan subordinat sebelum memilih stail yang sesuai. Tahap perkembangan ditentukan oleh darjah kecekapan dan komitmen subordinat untuk melakukan sesuatu tugas tanpa memerlukan penyeliaan yang kerap bergantung kepada kebolehan subordinat dari segi pengalaman, kebolehan, tahap pendidikan dan kematangan. Jika subordinat tidak mempunyai kebolehan maka penyeliaan boleh kerap dilakukan, tetapi jika berkebolehan dan dipercayai maka penyeliaan boleh dikurangkan, dan perhatian pemimpin boleh diarahkan kepada subordinat lain yang memerlukan pemerhatian dan penyeliaan.



Rajah 3: Model Kepimpinan Situasi II (SL II) (Blanchard, 2001)

Menurut Blanchard (2001) terdapat empat tahap perkembangan subordinat yang boleh dipadankan dengan empat stail kepemimpinan. Dalam konteks ini, pemimpin perlu mengenalpasti tahap perkembangan subordinat sebelum memilih stail yang sesuai. Tahap perkembangan ditentukan oleh darjah kecekapan dan komitmen subordinat untuk melakukan sesuatu tugas tanpa memerlukan penyeliaan (Blanchard, 2001). Menurut Blanchard terdapat empat tahap perkembangan subordinat yang boleh dipadankan dengan empat stail kepemimpinan. Tahap perkembangan tersebut ialah:

- i. D1 – Pada tahap ini subordinat tidak mempunyai kecekapan dalam menjalankan tugas tetapi mempunyai komitmen yang tinggi. Sehubungan dengan itu, stail kepemimpinan S1 iaitu mengarah adalah sesuai kerana pengarah yang tinggi akan memberi pengetahuan dan kemahiran tentang bidang tugas. Pada tahap ini sokongan yang rendah diberikan kerana subordinat dianggap bermotivasi untuk menjalankan tugas.
- ii. D2 – Pada tahap ini komitmen subordinat semakin berkurangan berbanding dengan tahap D1 dan tahap kecekapan masih rendah (Blanchard 2001). Sehubungan dengan itu stail kepemimpinan S2 iaitu membimbing adalah sesuai diaplikasikan kerana pengarah yang tinggi diperlukan bagi meningkatkan kecekapan dan sokongan yang tinggi adalah perlu untuk membangunkan tahap komitmen yang semakin merosot.
- iii. D3 – Tahap kecekapan subordinat meningkat tinggi tetapi komitmen yang diberikan sering berubah-ubah. Sehubungan dengan itu pada peringkat ini stail kepemimpinan S3 adalah sesuai digunakan kerana keadaan komitmen yang tidak menentu memerlukan sokongan yang tinggi bagi memotivasi dan mengembalikan keyakinan subordinat. Memandangkan kecekapan subordinat semakin meningkat tinggi, oleh itu sedikit tingkah laku pengarah sahaja yang diperlukan.
- iv. D4 - Pada tahap ini kecekapan dan komitmen subordinat adalah tinggi. Sehubungan dengan itu stail kepemimpinan S4 iaitu mendelegasikan boleh diaplikasikan kerana subordinat hanya memerlukan tingkah laku pengarah dan sokongan yang rendah bagi melaksanakan sesuatu tugas.

7.0 METOD

7.1 Reka Bentuk

Kajian Kepemimpinan Situasi di kalangan Guru Besar di daerah Johor Bahru ini menggunakan kaedah tinjauan yang bertujuan mengumpul data daripada satu set populasi. Menurut Babbie (2001) kajian tinjauan merupakan kaedah yang terbaik untuk memungut data yang asli daripada populasi yang besar melalui teknik persampelan. Data untuk kajian ini telah diperolehi melalui soal selidik dan temubual.

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif iaitu bagi menjawab persoalan kajian berkaitan stail utama kepemimpinan Guru Besar, interaksi antara ciri guru dengan stail kepemimpinan guru besar serta perbezaan dan hubungannya dengan faktor demografi, soal selidik telah digunakan bagi mendapatkan data berbentuk kuantitatif. Kaedah kualitatif pula membolehkan pengkaji melihat amalan stail kepemimpinan guru besar berdasarkan konteks di mana guru besar melaksanakan tugas kepemimpinan mereka bersama-sama dengan guru di sekolah (Bogdan & Biklen 2003).

7.2 Populasi dan Pensampelan Kajian

Populasi kajian terdiri daripada semua Guru Besar sekolah rendah di daerah Johor Bahru iaitu seramai 156 orang pada 31 Januari 2007, maklumat diperoleh dari Unit maklumat Jabatan Pelajaran Johor. Daerah Johor Bahru adalah di bawah dua pentadbiran pendidikan iaitu Zon Pasir Gudang di bawah Pentadbiran Pejabat Pelajaran Daerah Pasir Gudang manakala Zon Gelang Patah dan Zon Johor Bahru di bawah pentadbiran Pejabat Pelajaran Daerah Johor Bahru. Dalam kajian ini guru besar daerah Johor Bahru merangkumi guru besar di Pasir Gudang mengikut sumber maklumat 2007 yang diperoleh.

Menurut Sekaran (2000) saiz sampel melebihi 30 dan kurang daripada 500 adalah bertepatan dengan keperluan kajian. Pengiraan sampel kajian diambil berdasarkan jadual penetapan saiz sampel kajian pada tahap signifikan 0.05 oleh Krejcie dan Morgan (1970), bilangan guru besar di daerah Johor Bahru atau jumlah populasi ialah 156 orang (termasuk Pejabat Pelajaran Daerah Pasir Gudang sebelum berpisah dengan daerah Johor Bahru). Oleh itu saiz sampel yang sesuai ialah antara 108 hingga 113 orang guru besar yang akan dijadikan responden.

Jadual 1: enrolmen sekolah-sekolah rendah daerah Johor Bahru tahun 2007

Bil	Jenis sekolah	Gred Sekolah		Sekolah	Guru Besar	
		A	B		L	P
1	Kebangsaan	67	52	119	49	70
2	Jenis.Keb.(C)	17	5	22	15	7
3	Jenis.keb (T)	6	7	13	6	7
4	Keb. Khas	0	2	2	1	1
Jumlah		90	66	156	71	85

Sumber: Unit Maklumat, Jabatan Pelajaran Johor (2007)

7.3 Instrumen Kajian

Alat kajian yang digunakan dalam kajian ini ialah soal selidik *Leader Behaviour Analysis II (LBA II)* untuk dijawab oleh guru besar. Penggunaan soal selidik ini kerana model konseptual kajian ini adalah berasaskan Model Kepimpinan Situasi II yang dibangunkan oleh Blanchard et.al (1985,1999). Soal selidik ini dibahagikan kepada dua bahagian, iaitu bahagian A dan bahagian B. Bahagian A ini mengandungi pembolehubah demografi, iaitu, jantina, bangsa, pengalaman dan kursus.

Manakala bahagian B untuk mengenalpasti Stail Kepimpinan, iaitu dengan menggunakan instrumen *LBA II Self (Leadership Behaviour Analysis II Self)* yang dibina oleh Blanchard et.al (1985,1999). Soal selidik *LBA II Self* mengandungi 20 situasi dan 80 tindakan pilihan yang akan dipilih oleh Guru Besar iaitu 4 tindakan pilihan untuk setiap situasi. Tindakan pilihan bagi setiap situasi itu akan menentukan stail kepemimpinan Guru Besar sama ada stail kepemimpinan mengarah, membimbing, menyokong dan mendelegasi.

Stail kepemimpinan ditentukan dengan mencampurkan setiap jawapan pilihan yang diberikan terhadap setiap item. Stail yang mempunyai frekuensi atau jumlah skor yang paling tinggi merupakan stail utama. Setiap responden perlu menjawab 20 soalan yang mengandungi

empat pilihan jawapan bagi setiap soalan. Ini bermaksud terdapat 80 item yang telah dipilih oleh responden mengikut situasi. Jika responden mempunyai pilihan jawapan stail mengarah lebih banyak, maka stail mengarah akan dianggap sebagai stail kepemimpinan situasi yang utama bagi sesebuah sekolah yang terlibat.

Soal selidik untuk kajian ini telah menggunakan instrumen *LBA II Self* yang telah diterjemah oleh Maimunah (2005) melalui kajian di peringkat Ijazah Doktor Falsafah beliau. *LBA II Self* yang asal telah diterjemahkan sebanyak dua kali oleh pakar penterjemah. Penterjemahan yang pertama dilakukan dari versi Bahasa Inggeris ke versi Bahasa Malaysia oleh pegawai dari Kementerian Pelajaran Malaysia dan penterjemahan yang kedua dilakukan dari versi Bahasa Malaysia ke Versi Bahasa Inggeris oleh pensyarah Universiti Islam Antarabangsa Malaysia untuk memastikan kualiti terjemahan tersebut.

Soal selidik digunakan kerana ianya paling sesuai untuk mendapatkan data dalam populasi yang besar. Dengan cara ini penyelidik dapat melihat hubungan di antara pembolehubah yang dikaji. Penyelidik mentadbir sendiri soal selidik tersebut dan data-data mentah yang diperolehi telah dianalisis. Kajian ini juga menggunakan kaedah kualitatif iaitu menemubual dengan guru-guru dari sekolah yang berkenaan untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik berkaitan topik kajian bagi mengukuhkan data yang diperolehi dari soal selidik. Temubual dijalankan mengikut soalan yang telah dibina di mana responden menjawab secara bebas mengikut soalan yang dikemukakan dan temu bual ini dijalankan secara informal dan prosesnya dilakukan dengan bersahaja.

7.4 Prosedur Kajian

Aktiviti pengumpulan data ini telah dijalankan setelah usulan penyelidik diluluskan dan mendapat kebenaran daripada Kementerian Pelajaran, Jabatan Pelajaran Negeri Johor, dan pentadbir sekolah yang terlibat. Soal selidik dimasukkan ke dalam peti surat sekolah-sekolah di Pejabat Pelajaran Daerah Johor Bahru dan Pasir Gudang. Soal selidik yang diedarkan telah mendapat jawapan semula dalam tempoh yang telah ditetapkan. Masa yang diberikan untuk menjawab soal selidik ialah dua minggu, masa yang agak lama diberikan adalah untuk memudahkan responden yang terlibat memikirkan dan memahami kenyataan di dalam soal selidik tersebut.

Soal selidik dihantar sebanyak 125 borang mengikut sekolah yang dipilih oleh pengkaji, walaupun sampel yang diperlukan hanya 113 sampel, dengan bertujuan soal selidik yang dikembalikan adalah memenuhi keperluan pengkajian. Ada soal selidik yang tidak dapat dikembalikan kerana ketiadaan guru besar sama ada berkursus atau kerana pertukaran akibat penstrukturan semula tugas. Kadar pulangan soal selidik ialah 74.4 peratus (93 daripada 125 orang responden). Surat iringan yang mengandungi tujuan soal selidik, kaedah menjawab serta tarikh mengembalikan soal selidik juga turut disertakan sebagai makluman kepada responden kajian.

Di samping itu sampul surat beralamat sendiri juga disertakan bersama-sama dengan soal selidik bertujuan memudahkan responden kajian mengembalikan soal selidik dan membantu menjamin kadar pulangan yang memuaskan (Babbie 2001: Leedy & Ormrod 2001).

7.5 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Kebolehpercayaan adalah merujuk kepada kestabilan dan ketekalan dalaman instrumen mengukur sesuatu konsep. Mengukur kestabilan sesuatu ujian bermakna mengukur kebolehpercayaan berdasarkan uji dan ulang uji. Ujian yang paling popular dan sering

digunakan ialah kaedah “*Cronbach Alpha*”. Nilai kebolehpercayaan *Alfa Cronbach* adalah antara nilai 0 hingga 1.

Bagi kebolehpercayaan LBA II Blancahrd (1997) melaporkan bahawa pelbagai kajian telah dilakukan untuk pengujian tersebut. Kaedah ketekalan dalaman telah dilakukan oleh beberapa orang pengkaji bermula daripada tahun 1982 hingga 1994. Keputusan hasil pengujian antaranya seperti Jadual 2.

Memandangkan alat kajian ini digunakan dalam konteks yang berbeza ujian kebolehpercayaan dengan menggunakan kaedah yang sama juga telah dijalankan terhadap 10 orang guru besar di Johor Bahru. Nilai Alfa Cronbach yang diperoleh ialah 0.7187. Menurut Sekaran (2000) nilai kurang daripada 0.60 dianggap lemah, 0.70 boleh diterima dan melebihi 0.80 diandaikan baik. Oleh itu alat kajian ini sesuai digunakan untuk mengkaji stail kepemimpinan Guru Besar di daerah Johor Bahru kerana nilai kebolehpercayaan yang boleh diterima.

Jadual 2: Nilai Alfa Cronbach bagi Kebolehpercayaan *LBA II* dalam Kajian Stail Kepemimpinan oleh pengkaji-pengkaji antara tahun 1982-1994

Sumber	Stail	SI	S2	S3	S4	N
Edenburn & zigarmi	LBA II (1982)	.81	.60	.71	.84	1462
Clothier	LBA II (1984)	.86	.70	.77	.82	123
Price	LBA II (1993)	.81	.73	.74	.73	313
Aboul-Enin	LBA II (1994)	.83	.70	.71	.77	200

Bagi tujuan kebolehpercayaan kajian yang dijalankan, pengkaji telah menyenaraikan secara terperinci kaedah kajian bagi proses pemerolehan data. Perancangan kajian yang dijalankan adalah mengikut peringkat iaitu dari peringkat awal kajian sehingga pelaporan hasil kajian, seperti keperluan menjalankan kajian, kemampuan meletakan sempadan, mendapatkan kebenaran menjalankan kajian, kejujuran, kepercayaan dan kerahsiaan. Permohonan menjalankan kajian daripada pelbagai pihak telah dilakukan seperti Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan pelajaran Johor, Guru Besar sekolah serta guru-guru yang terlibat sebagai peserta kajian. Tujuan kajian telah dijelaskan kepada peserta kajian dan dalam menulis laporan pengkaji bersikap jujur melaporkan berdasarkan apa yang dialami, dilihat dan didengar dari peserta kajian dengan memberi gambaran yang sebenarnya berlaku di tempat kajian.

Temu bual dijalankan di tiga buah sekolah rendah dan temu bual telah dijalankan ke atas seorang guru. Kajian rintis yang telah dijalankan telah dapat membantu pentadbiran sebenar menggunakan sampel yang mempunyai ciri-ciri yang sama dengan populasi yang hendak diuji, kajian rintis temu bual dijalankan bagi memperbaiki soalan yang diajukan kepada responden, kerana dalam kajian sebenar temubual yang dijalankan melibatkan 12 orang responden yang terdiri daripada guru daripada empat buah sekolah dan mempunyai pentadbir yang berlainan bangsa iaitu Melayu, Cina dan India. Hasil daripada kajian rintis, penyelidik mendapati bahawa soal selidik dan soalan temubual yang dikemukakan boleh difahami memandangkan setiap item dalam soal selidik telah dijawab dengan baik sebagai mana yang dikehendaki.

Menurut guru besar yang menjawab soalan soal selidik ini, beliau berpendapat jika seseorang individu yang ingin menjawab dengan kejujuran, mereka memerlukan masa yang

agak panjang untuk menjawab soal selidik ini. Beliau sendiri mengambil masa dua hari untuk menjawab 20 soalan kerana berhadapan dengan tugas-tugas guru besar yang lain. Soalan soal selidik ini dinyatakan boleh difahami, dan hanya memerlukan kelapangan masa untuk dijawab oleh guru besar. Pengkaji juga telah membuat pengubahsuaian kedudukan jawapan bagi menggalakkan responden membaca soalan dan tidak membuat andaian bahawa setiap jawapan A contohnya, adalah stail yang sama iaitu mengarah bagi soalan 1 hingga 20. Kajian rintis terhadap sepuluh orang responden yang menjawab soal selidik menunjukkan nilai *Alpha Cronbach* 0.7187. Nilai Alpha yang diperoleh membolehkan pengkaji menggunakan soal selidik *LBA II* dalam kajian.

Menurut Sekaran (2000) nilai kurang daripada 0.60 dianggap lemah, 0.70 boleh diterima dan melebihi 0.80 diandaikan baik. Oleh itu alat kajian ini sesuai digunakan untuk mengkaji stail kepemimpinan Guru Besar di daerah Johor Bahru kerana nilai kebolehppercayaan yang boleh diterima. Berdasarkan hasil kajian rintis ini juga, beberapa pengubahsuaian telah dilakukan kepada soalan temu bual, iaitu soalan yang diajukan kepada penolong kanan dengan guru penolong diubah mengikut kesesuaian tugas dan jawatan serta pengalaman kerana penolong kanan terlibat dalam pengurusan dan pentadbiran dan tugas mereka agak berbeza daripada guru biasa.

7.6 Analisis Data

Penganalisan data kajian ini ialah dengan menggunakan ujian 'non parametric' kerana data yang digunakan adalah jenis kategori iaitu skala nominal dan ordinal. Data juga dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif (kekerapan, peratus dan skor min) dan statistik inferensi. Statistik inferensi yang digunakan bagi menjawab persoalan serta hipotesis kajian ialah Ujian Khi Kuasa Dua, Ujian Mann-Whitney dan Ujian Kruskal-Wallis. Ujian tersebut digunakan untuk melihat perhubungan dan perbezaan yang signifikan antara pembolehubah demografi dengan stail kepemimpinan guru besar.

Jadual 3: Kaedah analisis data

Persoalan Kajian	Kaedah Analisis Data
1. Apakah stail kepemimpinan situasi yang utama diamalkan oleh Guru-guru besar sekolah di daerah Johor Bahru.	Frekuensi
2. Adakah ciri-ciri seorang guru berinteraksi dengan stail kepemimpinan situasi Guru Besar.	Temu bual
3. Adakah terdapat perbezaan di antara stail kepimpinan Guru Besar dengan faktor jantina, bangsa, pengalaman dan kursus.	Ujian-T dan ANOVA

Dalam kajian ini skor min digunakan untuk menganalisis dapatan soal selidik berkaitan stail kepimpinan situasi yang utama di kalangan guru besar daerah Johor Bahru mengikut jenis sekolah. Berdasarkan formula di bawah, pekali *f* bermaksud frekuensi iaitu jumlah jawapan yang di pilih oleh responden berdasarkan kepada situasi soalan yang dinyatakan. Pekali *N* pula menunjukkan jumlah guru besar yang terlibat sebagai responden kajian.

$$\text{Skor Min} = \frac{\sum f}{N}$$

Di mana:

$\sum f$ = Jumlah Frekuensi Pilihan Jawapan

N = Jumlah Guru Besar

Skor min boleh diperolehi berdasarkan contoh di bawah:

Jadual 4: Pengiraan Skor Min Stail Kepemimpinan Situasi oleh responden kajian

Jenis Sekolah	N	Stail 1 (Mengarah)	Stail 2 (Membimbing)	Stail 3 (Menyokong)	Stail 4 (Mendelegasi)
Sekolah Pendidikan Khas	1	6	4	7	3

Berdasarkan Jadual 4, N merupakan jumlah responden yang menjawab soal selidik yang mengandungi 20 soalan dengan setiap soalan mengandungi empat pilihan jawapan dimana, setiap jawapan contohnya A mewakili Stail Mengarah, B Stail Membimbing, C Stail Menyokong dan D Stail Mendelegasi. Responden di atas telah memilih 6 jawapan yang merujuk Stail Mengarah, 4 jawapan Stail Membimbing, 7 jawapan Stail Menyokong dan 3 jawapan Stail Mendelegasi. Skor Min akan diperolehi apabila jumlah frekuensi dibahagikan dengan jumlah responden iaitu:

$$\begin{aligned}\text{Skor Min} &= \frac{6}{1} \\ &= 6.00\end{aligned}$$

Oleh itu, min 6.00 menunjukkan min bagi Stail Mengarah.

Analisis data temubual melibatkan proses memilih, memfokus, memudahkan, menyaring serta menjelmakan data sebagai maklumat untuk dilaporkan. Kedua pemaparan data dan ketiga membuat kesimpulan dan menganalisis data bagi menjamin keesahan dan kebolehpercayaan terhadap hasil yang dilaporkan. Temubual dijalankan bagi melihat stail kepemimpinan guru besar berdasarkan perspektif peserta kajian iaitu guru. Temubual telah dilaksanakan antara satu hingga dua jam bagi setiap responden kajian.

8.0 DAPATAN KAJIAN

Data deskriptif yang dibincangkan ialah profil responden yang melibatkan aspek jantina, umur, bangsa, pengalaman menjadi guru besar, pengalaman menghadiri kursus, lokasi sekolah, jenis sekolah dan gred sekolah. Profil responden kajian kuantitatif melibatkan guru besar sekolah yang menjawab soal selidik *LBA II* manakala peserta kajian kualitatif terdiri daripada 12 orang guru yang telah ditemui bual yang mempunyai pentadbir yang berbilang bangsa.

Jadual 5: Latar belakang responden kajian berdasarkan jantina dan bangsa

Latar Belakang Responden	Bilangan (Orang)	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	35	37.6
Perempuan	58	62.4
Bangsa		
Melayu	81	87.1
Cina	8	8.6
India	4	4.3

Jadual 5 menunjukkan bahawa guru besar perempuan adalah lebih ramai menjadi responden kajian ini iaitu seramai 58 orang (62.4 peratus) berbanding dengan guru besar lelaki seramai 35 orang (37.6 peratus). Keadaan ini menunjukkan bahawa sekolah rendah di Johor Bahru mempunyai pentadbir wanita yang melebihi responden lelaki. Analisis responden berdasarkan bangsa pula yang menjawab soal selidik *LBA II* terdiri daripada guru besar berbangsa Melayu seramai 81 orang (87.6 peratus), manakala guru berbangsa Cina adalah seramai 8 orang (8.6 peratus) dan guru besar berbangsa India seramai 4 orang sahaja (4.3 peratus).

Jadual 6: Latar belakang responden kajian berdasarkan pengalaman dan kursus

Latar Belakang Responden	Bilangan (Orang)	Peratus (%)
Pengalaman		
Lebih 5 tahun	57	61.3
6-10 tahun	18	19.4
11- 15 tahun	14	15.1
Kurang 16 tahun	4	4.3
Kursus		
Mengikuti Kursus	71	76.3
Tidak Mengikuti Kursus	22	23.7

Profil latar belakang guru besar yang menjawab soal selidik *LBA II* melalui Jadual 6 yang menunjukkan bahawa seramai 57 orang (61.3 peratus) guru besar tersebut mempunyai pengalaman sebagai guru besar kurang daripada 5 tahun, seterusnya diikuti 18 orang guru besar (19.4 peratus) yang mempunyai pengalaman mentadbir antara 6 hingga 10 tahun, manakala 14 orang (15.1 peratus) mempunyai pengalaman antara 11 hingga 15 tahun dan 4 orang (4.3 peratus) mempunyai pengalaman melebihi 16 tahun.

Responden yang mengikuti kursus kepimpinan guru besar adalah seramai 71 orang (76.3 peratus) manakala yang tidak mengikuti kursus seramai 22 orang (23.7 peratus). Kursus-kursus yang pernah dihadiri seperti di Institut Aminuddin Baki adalah seramai 56 orang (60.2 peratus), seramai 8 orang (8.6 peratus) guru besar didapati menyambung pelajaran di universiti tempatan dan yang lain menghadiri kursus kepimpinan yang dianjurkan oleh Jabatan Pelajaran Negeri 6 orang (6.5 peratus) ,dan seorang (1.1 peratus) di luar negara (New Zealand).

Jadual 7: Latar belakang responden kajian kualitatif berdasarkan jantina, umur, pengalaman dan jawatan

Profil Responden	Bilangan (Orang)
Jantina	
Lelaki	2
Perempuan	10
Umur	
20-30 tahun	4
31-40 tahun	5
40 tahun ke atas	3
Pengalaman	
1 hingga 5 tahun	3
6 hingga 10 tahun	3
10 hingga 15 tahun	3
Lebih 15 tahun	3
Jawatan	
Penolong Kanan	3
Guru Berjawatan	8
Khas Guru Biasa	1

Latar belakang responden kajian yang dipaparkan dalam Jadual 7 adalah pelbagai latar peserta kajian kualitatif di sekolah yang terlibat ditunjukkan agar dapat mewakili ciri-ciri guru sekolah yang berkenaan. Responden dipilih daripada sekolah-sekolah yang mempunyai guru besar yang berlainan bangsa iaitu guru besar berbangsa Melayu, Cina dan India. Tujuan responden dipilih daripada sekolah yang mempunyai guru besar yang berlainan kaum adalah bagi melihat kepemimpinan situasi yang diamalkan dan mengenalpasti adakah kaum seseorang guru besar boleh mempengaruhi stail kepemimpinan yang diamalkan. Maklumat ini diharap dapat menyokong dapatan analisis kuantitatif bagi melihat perbezaan dan perhubungan antara kaum dengan stail kepemimpinan guru besar.

Responden kajian kualitatif terdiri daripada dua belas orang guru iaitu dua orang guru lelaki dan sepuluh orang guru perempuan. Responden kajian yang berumur 20 hingga 30 tahun adalah seramai empat orang, responden yang berumur antara 31 hingga 40 tahun adalah seramai lima orang dan responden yang berumur lebih 40 tahun seramai tiga orang. Guru-guru tersebut terdiri daripada tiga orang guru kanan yang mempunyai pengalaman mengajar melebihi 15 tahun mengajar iaitu, Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan HEM dan Penolong Kanan Kokurikulum. Lapan orang responden terdiri daripada guru yang memegang jawatan khas seperti ketua panatia, guru data, guru disiplin, setiausaha PIBG, setiausaha sukan, guru pusat sumber, guru media, bendahari PIBG dan seorang responden merupakan guru biasa yang tidak memegang jawatan khas di sekolah. Tiga orang responden mempunyai pengalaman kurang lima tahun sebagai guru, tiga orang responden mengajar antara enam hingga 10 tahun, tiga orang responden mengajar antara lima hingga 15 tahun dan tiga orang responden mempunyai pengalaman mengajar lebih daripada 16 tahun.

Jadual 8: Pengiraan skor min stail kepemimpinan situasi oleh responden kajian

Jenis Sekolah	N	Stail 1 (Mengarah)	Stail 2 (Membimbing)	Stail 3 (Menyokong)	Stail 4 (Mendelegasi)
Sekolah Kebangsaan	84	477	429	460	315

Berdasarkan Jadual 8, N merupakan jumlah responden Sekolah Kebangsaan yang menjawab soal selidik yang mengandungi 20 soalan dengan setiap soalan mengandungi empat pilihan jawapan dimana, jawapan A mewakili Stail Mengarah, B Stail Membimbing, C Stail Menyokong dan D Stail Mendelegasi. Walau bagaimanapun kedudukan jawapan yang sebenar telah diubahsuai dimana bukan semua jawapan A mewakili Stail Mengarah. Berdasarkan jadual di atas terdapat sebanyak 1680 pilihan jawapan (84 responden X 20 soalan). Seramai 84 responden di atas telah memilih 477 jawapan yang merujuk Stail Mengarah, 429 jawapan Stail Membimbing, 460 jawapan Stail Menyokong dan 314 jawapan Stail Mendelegasi. Skor Min akan diperolehi apabila jumlah frekuensi dibahagikan dengan jumlah responden. Skor Min = $477/84 = 5.67$. Oleh itu, skor min 5.67 menunjukkan min bagi Stail Mengarah.

Jadual 9: Stail kepemimpinan guru besar di daerah johor bahru berdasarkan jenis sekolah

Jenis sekolah	N	F	Stail Kepemimpinan	Min	Sisihan Piawai
Sekolah Kebangsaan	84	477	Stail Mengarah	5.67	2.71
		429	Stail Membimbing	5.11	3.59
		460	Stail Menyokong	5.48	2.35
		314	Stail Mendelegasi	3.74	2.28
Sekolah Kebangsaan Jenis Cina	4	31	Stail Mengarah	7.75	1.71
		10	Stail Membimbing	2.50	3.32
		26	Stail Menyokong	6.50	2.65
		13	Stail Mendelegasi	3.25	0.50
Sekolah Kebangsaan Jenis Tamil	4	24	Stail Mengarah	6.00	2.58
		25	Stail Membimbing	6.25	4.99
		21	Stail Menyokong	5.25	4.65
		10	Stail Mendelegasi	2.50	1.29
Sekolah Pendidikan Khas	1	6	Stail Mengarah	6.00	0.00
		4	Stail Membimbing	4.00	0.00
		7	Stail Menyokong	7.00	0.00
		3	Stail Mendelegasi	3.00	0.00
Keseluruhan	93	538	Stail Mengarah	5.78	0.28
		467	Stail Membimbing	5.03	0.38
		514	Stail Menyokong	5.53	0.25
		341	Stail Mendelegasi	3.67	0.23

Dapatan kajian berdasarkan Jadual 9 menunjukkan stail kepemimpinan utama guru besar sekolah di Daerah Johor Bahru ialah stail 1 iaitu mengarah yang mempunyai skor min yang tertinggi iaitu 5.78 manakala stail kedua yang kerap diamalkan ialah stail 3 iaitu menyokong yang mempunyai skor min kedua tertinggi iaitu 5.53. Di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina pula pentadbirnya menunjukkan stail kepemimpinan utama adalah stail 1 iaitu mengarah berdasarkan skor min 7.75, diikuti dengan stail kepemimpinan menyokong, mendelegasi dan membimbing. Manakala Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil, pentadbirnya mengamalkan stail kepemimpinan utama iaitu stail membimbing iaitu skor minnya menunjukkan skor 6.25, diikuti stail mengarah, menyokong dan mendelegasi dan di Sekolah Pendidikan Khas pula, stail utama yang diaplikasikan oleh pentadbir sekolah tersebut ialah stail menyokong dengan skor min 7.00 diikuti stail mengarah, membimbing dan mendelegasi.

Jadual 10: Analisis Perbezaan antara stail kepemimpinan guru besar dengan jantina

Jantina	Frekuensi	Peratus (%)
Lelaki	35	37.6
Perempuan	58	62.4
Jumlah	93	100
Ujian -t	df	Nilai P
	1	0.000

Daripada analisis ujian-t pada Jadual 10, nilai p adalah 0.000 dan aras signifikan adalah pada aras 0.05, dapatan analisis menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara stail kepemimpinan guru besar dengan faktor jantina adalah ($p < 0.05$). Dapatan ini menunjukkan stail kepemimpinan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah mempunyai perbezaan signifikan dengan faktor jantina guru besar sama ada guru besar lelaki atau perempuan. Stail 1 iaitu mengarah telah menjadi stail utama guru besar lelaki dan guru besar perempuan.

Jadual 11: Analisis perbezaan antara stail kepemimpinan guru besar dengan bangsa

Jantina	Frekuensi	Peratus(%)
Melayu	81	87.1
Cina	8	8.6
India	4	4.3
ANOVA	df	Nilai P
	2	0.000

Daripada analisis ANOVA, pada Jadual 11, nilai p adalah 0.000 dan aras signifikan adalah pada aras 0.05, dan didapati perbezaan di antara stail kepemimpinan guru besar dengan bangsa adalah $p < 0.05$. Oleh itu terdapat perbezaan yang signifikan antara stail kepemimpinan guru besar dengan faktor bangsa sama ada bangsa Melayu, Cina ataupun India.

Jadual 12: Analisis perbezaan stail kepemimpinan guru besar dengan pengalaman

Pengalaman	Frekuensi	Peratus (%)
Lebih 5 tahun	57	61.3
6- 10 tahun	18	19.4
11-15 tahun	14	15.1
Kurang 16 tahun	4	4.3
Anovaua	Df	Nilai P
	17	0.000

Jadual 12 menunjukkan keputusan menunjukkan nilai $p < 0.05$ ia menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara stail kepemimpinan guru besar dengan faktor pengalaman. Oleh itu dapatan kajian ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara stail kepemimpinan guru besar dengan faktor pengalaman.

Jadual 14: Analisis Perbezaan Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan Kursus

Kursus	N	Peratus (%)
Berkursus	71	76.3
Tidak Berkursus	22	23.7
Ujian t	df	Nilai P
	1	0.000

Keputusan menunjukkan nilai $p < 0.05$ ia menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara stail kepemimpinan guru besar dengan faktor kursus. Oleh itu dapatan kajian ini menunjukkan stail kepemimpinan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah mempunyai perbezaan yang signifikan dengan faktor kursus di kalangan guru besar.

Berdasarkan temubual yang dijalankan menunjukkan stail kepemimpinan di empat buah sekolah didapati agak berbeza. Responden kajian yang dipilih adalah terdiri daripada sekolah yang mempunyai pemimpin terdiri daripada pemimpin berbangsa Melayu, Cina dan India. Dapatan temu bual menunjukkan bahawa stail kepemimpinan berbeza-beza mengikut situasi telah dilaksanakan oleh guru besar berdasarkan ciri guru yang dipimpin. Maklumat yang diperoleh dari temubual disusun dengan memberi fokus terhadap tingkah laku guru besar berdasarkan cara beliau membuat keputusan, pengagihan tugas, kaedah penyelesaian masalah, aspek pemantauan dan teknik komunikasi, yang berlaku antara guru besar dengan guru-guru yang berkenaan.

Bagi melihat stail kepemimpinan yang diamalkan di sekolah-sekolah ini, tiga kumpulan guru telah berjaya ditemubual oleh penyelidik bagi meneliti bagaimana guru besar berinteraksi dengan ciri guru iaitu kumpulan guru kanan, guru berpengalaman lebih lima tahun mengajar dan guru kurang berpengalaman.

i. Stail Kepimpinan guru besar terhadap guru kanan

Dapatan temu bual di sekolah A menunjukkan stail kepemimpinan yang diamalkan terhadap guru yang berpengalaman yang memegang jawatan khas iaitu Penolong Kanan adalah stail kepemimpinan mendelegasi. Guru Besar akan mengadakan mesyuarat pengurusan sebelum sesuatu tugas dijalankan atau mengadakan perbincangan dengan penolong kanan secara individu bagi perancangan, pengagihan dan pelaksanaan tugas. Kekerapan perbincangan yang dijalankan bertujuan melancarkan pengurusan. Dalam mentadbir sekolah, guru besar memberi kepercayaan dan mendelegasi tugas kepada penolong kanan. Sekiranya guru besar tiada di sekolah, penolong kanan akan menjalankan tugas untuk memangku guru besar.

.....kalau yang melibatkan kerja sendiri macam bidang kita, beliau serahkan kita buat sendiri, kadang-kadang, dia akan tanya apa yang telah dirancang. Kalau ada masalah beliau akan tanya, mengapa dan bagaimana awak selesaikan. Kalau tidak ada masalah, beliau tidak tanya apa-apa. Selalunya dia beri idea jugak kalau ada perkara penting yang perlu diselesaikan, kadang-kadang selesaikan sendiri. Kalau mesyuarat selalunya dia tanya setiap perkembangan,tapi kadang-kadang....beliau terus minta laksanakan sesuatu program tanpa tanya pendapat. Saya akan jalankan tugas itu, lagipun ada pengalaman, kalau ada masalah pun, tanya atau bincang dengan penolong kanan lain. Jika tidak dapat menyelesaikannya baru saya jumpa guru besar. Pihak pengurusan bawahan selalunya terima sahaja arahan guru besar, 102

sebab sehingga kini belum ada apa-apa masalah yang timbul. Guru besarpun kadang-kadang menerima arahan dari pihak atasan untuk melaksanakan sesuatu program. Jadi jika diberi arahan kita patut patuhi.(G1)

Dapatan daripada analisis temu bual ke atas Penolong Kanan HEM di sekolah B yang dijalankan dapat digambarkan berdasarkan penjelasan guru apabila menyentuh berkaitan cara guru besar berkomunikasi dengan guru-guru. Stail komunikasi menggambarkan sama ada seseorang itu mudah didekati atau tidak. Stail kepemimpinan juga dipengaruhi melalui cara guru besar berkomunikasi.

Dapatan analisis temubual ke atas sekolah C, menunjukkan apabila guru besar berbangsa India ini berkomunikasi dengan guru-guru, beliau menggunakan pendekatan mengikut situasi. Menurut guru kanan berpengalaman lebih 10 tahun di sekolah ketiga ini, guru besar ini juga mempunyai stail komunikasi yang baik ini dapat digambarkan berdasarkan penjelasan guru berkenaan. Analisis temubual ke atas sekolah D pula, pendapat Penolong Kanan Kokurikulum agak berbeza mengenai stail kepemimpinan Guru besarnya.

ii. Stail Kepimpinan guru besar terhadap guru berpengalaman

Dapatan temubual dari guru berpengalaman di sekolah A pula agak berbeza sedikit mengenai situasi diajukan persoalan sama ada guru besar sering meminta pandangan atau idea guru bagi membuat sesuatu aktiviti. Menurut guru berpengalaman di sekolah B, stail kepemimpinan guru besarnya ada menunjukkan stail mengarah, membimbing, dan menyokong.

Dapatan analisis temubual ke atas sekolah C ini juga menunjukkan apabila guru besar berbangsa India ini berkomunikasi dengan guru-guru, beliau menggunakan pendekatan mengikut situasi. Menurut guru berpengalaman lebih 10 tahun di sekolah ketiga ini, guru besar ini juga mempunyai stail komunikasi yang baik ini dapat digambarkan berdasarkan penjelasan guru berkenaan.

.....guru besar saya ni tidak pernah meninggikan suara, kita rasa hormat dekat dia. Walau bagaimanapun beliau tegas tapi masih boleh buat bincang, jarang nampak dia marah-marah. Kalau dia beri arahan ,kami mesti buat dan dia selalu bertanya kepada kami akan perkembangan jika terjumpa. Kadang-kadang saya maklumkan padanya jika ada idea lain atau pandangan. Kadang-kadang dia terima dan kadang-kadang tidak. Kalau dia tolak pun idea kita ,dia akan jelaskan mengapa dengan baik, taklah rasa malu sangat kalau cadangan ditolak.(G8)

Guru berpengalaman mengajar 6 tahun di sekolah C, mempunyai pandangan berbeza daripada guru berpengalaman sekolah lain tentang stail kepemimpinan guru besarnya.

.....Semasa mesyuarat, guru besar saya akan menjelaskan tugas-tugas yang perlu dilakukan oleh guru-guru. Penolong kanan pula akan mengedarkan edaran tugas atau ahli jawatan kuasa sesuatu program ,Sebagai guru baru di sekolah ini tetapi telah berkhidmat dalam pendidikan selama 6 tahun ,saya tidak menolak tugas yang diberikan. Kami terima apa sahaja tugas yang diberikan kepada kami. Tugas sebagai guru disiplin di sekolah ini juga banyak tetapi guru besar sentiasa beri sokongan pada kami.. Guru besar meminta kami berjumpa penolong kanan yan bertanggung jawab jika ada masalah.(G8)

Analisis temu bual juga mendapati bahawa guru besar di sekolah D didapati dapat menggalakkan guru untuk menunjukkan potensi masing-masing dalam melaksanakan tugas

yang diamanahkan. Menurut guru yang berpengalaman guru besarnya tidak membiarkan sesuatu tugas begitu sahaja tetapi menggalakkan guru-guru untuk berjumpa beliau sekiranya terdapat masalah yang timbul agar perkongsian idea dapat dibuat.

iii. Stail Kepimpinan guru besar terhadap guru yang kurang berpengalaman

Dapatan temu bual guru-guru pengalaman kurang 5 tahun di sekolah A terdapat pandangan yang berbeza-beza yang menunjukkan bahawa guru besar mereka lebih gemar membuat keputusan dan perancangan berdasarkan apa yang beliau mahu dan fikirkan, dan kurang meminta pendapat mereka. Hakikat ini digambarkan apabila diajukan persoalan sama ada guru besar sering meminta pandangan atau idea guru bagi membuat sesuatu aktiviti.

Analisis temubual yang dijalankan juga memberi fokus tentang aspek pemantauan yang dilakukan oleh guru besar terhadap guru-guru. Kekerapan dan kaedah pemantauan yang dilakukan oleh pemimpin akan memberi gambaran yang jelas berkaitan stail kepemimpinan yang diamalkan. Menurut guru kurang berpengalaman guru besar di sekolah B ini rajin melakukan pemantauan ke atas guru-guru.

Pandangan guru kurang berpengalaman di sekolah C agak berbeza tentang guru besarnya. Ini dapat digambarkan melalui penjelasan guru berkenaan.

.....Saya lebih banyak berkomunikasi atau berhubung dengan kakak senior atau penolong kanan, saya jarang berkomunikasi dengan guru besar, walau pun dia nampak tidak garang tetapi saya masih kurang berkomunikasi, saya akan jawab soalan atau berbual bila perlu sebab saya orang baru masih ada rasa takut tetapi. Kalau diberi arahan saya ikut, saya selalu berbincang dengan penolong kanan, kerana tugas yang di beri dibawah penyelarasan penolong kanan saya.

Pendapat guru kurang berpengalaman di sekolah D tentang stail kepemimpinan guru besarnya pula agak berbeza, dengan guru kurang berpengalaman di sekolah-sekolah lain, mungkin kerana sikap dan komitednya guru ini terhadap tugasnya.

.....Guru besar saya mula berkhidmat di sekolah ini sejak bulan Ogos tahun lepas. walau bagaimanapun saya boleh katakan bahawa guru besar ni tegas orangnya, walaupun selalu tengok dia tersenyum. Saya seronok bekerja di bawah semua guru besar walaupun baru 4 tahun berkhidmat. Tambahan pula saya memegang beberapa tugas penting dalam sekolah antaranya setiausaha PIBG. Saya banyak berbincang dengan guru besar saya, beliau seorang yang mudah didekati, pandangan dan idea saya kadang-kadang diterima terutamanya soal yang berkaitan dengan PIBG. Beliau banyak memberi tunjuk ajar. Beliau selalu turun padang bersama-sama guru buat kerja contohnya menghias bilik-bilik Khas dan sentiasa memberi sokongan terhadap apa yang dilakukan oleh guru

Dapatan temu bual juga telah dapat melihat bagaimana ciri guru iaitu sikap guru berinteraksi dengan stail kepemimpinan guru besar. Guru besar lebih cenderung memberikan arahan tugas kepada guru-guru kurang berpengalaman tanpa perbincangan kerana guru besar mungkin mempunyai pandangan bahawa guru baru perlu dipupuk dengan budaya kerja yang baik iaitu kesediaan dan lebih terbuka apabila menerima tugas. Pandangan ini dijelaskan oleh guru yang kurang pengalaman iaitu bagaimana guru besar mengagihkan tugas dan bagaimana sikap guru ini menerima tugas yang diberi.

.....Sekolah saya tidak mempunyai ramai guru lebih kurang 32 orang sahaja, jadi banyak tugas diberikan kepada saya, saya tak rasa tertekan sebab guru besar sekolah saya banyak

memberi sokongan dan tunjuk ajar kepada guru baru seperti saya. Dah 4 tahun saya berkhidmat, banyak tugas yang saya telah jalankan dan saya tidak ada masalah tentang pemahaman tentang tugas. Saya nampak guru besar masih terus memberikan tugas-tugas yang saya rasa berat, tapi saya anggap ini satu yang positif kerana sudah pasti guru besar telah mempunyai kepercayaan terhadap diri saya walaupun saya dianggap baru dalam perkhidmatan pendidikan.(G12)

Dapatan daripada temubual menunjukkan bahawa guru besar telah mengamalkan kepemimpinan situasi mengikut ciri guru iaitu stail mengarah telah diaplikasikan kepada guru-guru kurang berpengalaman, stail kepemimpinan membimbing dan menyokong kepada guru yang berpengalaman, stail kepemimpinan mendelegasi pula telah diaplikasikan kepada guru penolong kanan. Menurut Blanchard (2000), kematangan orang bawahan dan situasi perlu disesuaikan oleh pemimpin sebelum mengaplikasikan stail kepemimpinan kerana guru besar dan guru saling memerlukan antara satu sama lain bagi mencapai matlamat. Stail kepemimpinan guru besar memainkan peranan dalam kecemerlangan sesebuah institusi pendidikan. Melalui temubual ini kepemimpinan situasi memang diamalkan di sekolah-sekolah rendah.

9.0 PERBINCANGAN

9.1 Stail Kepemimpinan Situasi

Soal selidik yang dijalankan ke atas guru besar menunjukkan stail kepemimpinan utama guru besar di daerah Johor Bahru adalah mengarah diikuti dengan stail kepemimpinan menyokong, membimbing dan mendelegasi. Berdasarkan analisis soal selidik, kajian mendapati bahawa stail kepemimpinan utama iaitu mengarah menjadi pilihan guru besar di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan Asmah *et.al.*(2004) yang mendapati bahawa guru besar memberi kepentingan terhadap gaya kepemimpinan mereka. Stail kepemimpinan ini, guru besar perlu tegas dan bersikap autokratik, tetapi dalam masa yang sama boleh di bawa berbincang. Dalam kata lain, guru besar bersikap terbuka dan bertugas secara kolaboratif. Inilah yang dikatakan memimpin secara situasi dengan menggunakan pelbagai kaedah.

Kepemimpinan situasi yang kedua yang diamalkan oleh guru besar daerah Johor Bahru ialah menyokong, stail menyokong menunjukkan guru besar menjadi pemudahcara dalam membuat perancangan ataupun keputusan. Dapatan soal selidik juga menunjukkan stail menyokong adalah stail kepemimpinan yang kedua bagi sekolah kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina, manakala Guru besar yang mentadbir di Sekolah Kebangsaan Pendidikan Khas telah mengamalkan stail kepemimpinan menyokong sebagai stail kepemimpinan utama menunjukkan bahawa guru besar mempunyai kepercayaan dan keyakinan terhadap guru-guru dengan melibatkan guru dalam membuat keputusan. Dapatan oleh Asmah *et.al* (2004) mendapati guru besar di Sekolah Kebangsaan cemerlang di Semenanjung Malaysia melihat mereka mempunyai keterampilan kepemimpinan yang tinggi dan memberi perhatian berat terhadap aspek motivasi dan dorongan (98.2 peratus), pemuafakatan 97.7 peratus, budaya ilmu dan berfikir 100 peratus.

Stail kepemimpinan yang ketiga yang diamalkan oleh guru besar sekolah rendah ialah stail membimbing. Stail membimbing ini menunjukkan bahawa guru besar mempunyai inisiatif untuk membimbing dan memberi tunjuk ajar kepada guru-guru. Menurut Blanchard (2001), stail kepemimpinan membimbing merujuk kepada stail pemimpin yang mengamalkan sikap suka menjelaskan setiap keputusan dan cadangan, memberi sokongan ke atas perkembangan dan kemajuan yang wujud dan meneruskan memberi arahan untuk mencapai

matlamat sesuatu tugas. Maklumbalas daripada orang bawahan diambil kira tetapi keputusan masih dibuat oleh pemimpin. Hubungan yang baik dapat diwujudkan melalui stail membimbing akan dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Bagaimanapun kepemimpinan membimbing ini akan menyebabkan guru tidak dapat menunjukkan kreativiti mereka kerana guru besar akan sentiasa berusaha mempengaruhi guru-guru agar dapat menerima keputusan dan perancangan yang dibuat oleh guru besar.

Stail kepemimpinan yang kurang diaplikasikan oleh guru besar ialah stail mendelegasi. Bilangan guru-guru kanan adalah kecil bagi setiap sekolah, guru-guru kanan atau penolong kanan mempunyai banyak pengalaman, sebelum dilantik sebagai guru kanan mereka telah pernah menjadi guru biasa dan mempunyai banyak pengalaman kerana telah menghadiri banyak kursus dan latihan mengikut tugas mereka, selain daripada itu pengalaman menjalankan tugas dan program dapat membantu mereka menjalankan tugas tanpa memerlukan banyak bimbingan atau pemantauan.

9.2 Interaksi antara Ciri Guru dengan Stail Kepemimpinan

Ciri guru yang dibincangkan dalam dapatan kajian ini berkaitan dengan pengalaman guru yang ditemubual iaitu guru-guru kanan, guru berpengalaman mengajar melebihi enam tahun dan guru berpengalaman mengajar kurang lima tahun. Ciri guru lain yang dibincangkan ialah sikap dan pengetahuan tentang tugas yang akan dihubungkan dengan pengalaman guru.

Temu bual yang dijalankan bersama dua belas orang guru telah dapat menunjukkan kepelbagaian stail yang telah digunakan. Guru besar didapati mengaplikasikan stail kepemimpinan situasi iaitu mendelegasi tugas kepada penolong kanan atau guru kanan, manakala bagi guru berpengalaman pula stail kepemimpinan yang digunakan oleh guru besar ialah membimbing dan menyokong, bagi guru kurang berpengalaman pula stail mengarah banyak digunakan.

Temu bual bersama guru kurang pengalaman lima tahun menunjukkan bahawa guru besar lebih kerap mengaplikasikan stail mengarah. Menurut guru baru yang telah ditemu bual, pihak pentadbiran ada menjelaskan kepadanya apa tugas yang perlu dilakukan dan apa yang dikehendaki oleh guru besar. Guru ini akan merujuk kepada guru kanan jika kurang faham, bagaimanapun menurut guru ini, beliau tidak mengalami banyak kesukaran untuk menjalankan tugas kerana pihak sekolah mempunyai dokumentasi untuk dirujuk selain daripada kerjasama pelbagai pihak di sekolah. Stail yang diamalkan oleh guru besar menggambarkan bahawa guru besar tersebut mempunyai kebolehan dalam membuat keputusan, kerana stail yang diaplikasikan sesuai dengan sikap guru yang positif dan tahu bagaimana untuk memahami tugas dan menyelesaikan masalah walaupun masih baru dalam perkhidmatan. Hasil temubual di sekolah lain juga mendapati stail mengarah diaplikasikan kepada guru berpengalaman kurang 5 tahun. Stail yang dijalankan menunjukkan bahawa sekolah yang terlibat mengaplikasikan stail kepemimpinan situasi yang sesuai kerana didapati penggunaan stail kepemimpinan mengarah amat sesuai diaplikasikan kepada guru-guru baru yang tidak mempunyai pengalaman atau pengetahuan tentang tugas yang perlu dilaksanakan.

Temu bual bersama guru berpengalaman lebih 6 tahun turut menunjukkan pelbagai kepemimpinan situasi yang diamalkan oleh guru besar, dan hasil temubual menunjukkan stail menyokong ini diamalkan oleh guru besar kepada guru-guru yang mempunyai kemahiran dan pengetahuan tentang tugas. Menurut Blanchard (1997), kematangan subordinat dalam tahap kematangan yang sederhana, mempunyai kebolehan tetapi tidak mempunyai kesanggupan untuk menjalankan tugas-tugas sepertimana yang dikehendaki oleh pemimpin. Dalam keadaan ini pemimpin dan subordinat berkongsi membuat keputusan dimana pemimpin memainkan peranan sebagai fasilitator, stail ini didapati diamalkan terhadap ketua panitia, guru berpengalaman dan guru kurang berpengalaman tetapi proaktif terhadap tugas. Hasil

temubual yang dijalankan ke atas guru berpengalaman juga menunjukkan stail kepemimpinan kedua iaitu menyokong diamalkan. Stail kepemimpinan menyokong ini mewujudkan komunikasi dua hala kerana ada ketikanya pandangan dan idea guru tentang tugas diterima oleh guru besar.

Hasil temu bual yang dijalankan mendapati bahawa stail mendelegasi diaplikasikan kepada guru-guru kanan sebagai contohnya ketiadaan guru besar kerana menghadiri kursus maka guru penolong kanan akan menjalankan tugas pemangkuan dan kebanyakan tugas telah didelegasikan oleh guru besar kepada guru penolong kanannya. Dan bagi pelaksanaan program yang perlu dilaksanakan di peringkat sekolah, daerah mahupun negeri, guru besar akan mendelegasikan tugas kepada penolong-penolong kanan yang lain mengikut tugas dan bidang mereka. Guru besar menunjukkan kepercayaan dan menghargai kebolehan guru kanan yang diamanahkan untuk menjalankan tugas, sehubungan itu yang diperlukan oleh guru kanan ialah penghargaan dan pengiktirafan ke atas kebolehan serta jawatan yang mereka sandang, dalam konteks sekolah stail kepemimpinan mendelegasi ini amat relevan diamalkan kepada ketua bidang dan penolong kanan. Menurut Hersey *et al.* (2001) pula, stail kepemimpinan mendelegasi amat tidak sesuai diaplikasikan kepada guru-guru baru atau guru-guru yang tidak mempunyai kemahiran dan pengetahuan tentang tugas.

9.3 Perbezaan Stail Kepemimpinan Guru Besar Berdasarkan Faktor Demografi

Berdasarkan dapatan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat perbezaan antara jantina, bangsa, pengalaman dan kursus dengan stail kepemimpinan guru besar. Stail kepemimpinan guru besar daerah Johor Bahru didapati mempunyai perbezaan dengan jantina. Ini menunjukkan bahawa guru besar lelaki dan perempuan mempunyai stail kepemimpinan situasi mengikut situasi dan ciri sekolah mereka. Dapatan ini selaras dengan hasil temubual yang menunjukkan terdapat perbezaan cara guru besar lelaki dan wanita dalam mencapai matlamat organisasi. Guru besar wanita didapati lebih banyak membuat penyeliaan ke atas tugas guru, bukan bererti mereka tidak percaya kepada orang bawahan tetapi mereka mahukan kesempurnaan. Bagaimanapun ada guru yang berpendapat penyeliaan dan pemantauan yang kerap dapat membantu mereka dalam melaksanakan tugas mereka. Menurut Philip (1997), pemimpin perempuan dilihat lebih banyak menggunakan gaya demokratik, menggalakan penglibatan orang bawahan bersama pemimpin berbanding pemimpin lelaki dilihat kebanyakannya mengamalkan gaya autokratik dan stail pengarahan. Bagaimanapun, Bass (1990) pula mengatakan bahawa wanita yang telah dilantik menjadi pemimpin akan mengubah stail kepemimpinan mereka dan mereka juga didapati mengaplikasikan stail mengarah.

Guru besar kebanyakannya adalah golongan yang berpengalaman dan mereka faham stail yang perlu diaplikasikan. Di kebanyakan sekolah rendah, bilangan guru berpengalaman melebihi 15 tahun amat kecil bilangannya berbanding dengan golongan guru yang mempunyai pengalaman kurang 15 tahun sebagai contohnya, hasil daripada temu bual di sebuah sekolah didapati daripada 31 orang guru di sekolah itu, 16 orang guru adalah guru yang mempunyai pengalaman kurang daripada 10 tahun dan kebanyakan dari mereka guru muda. Stail mengarah diaplikasikan bagi membantu mencapai matlamat organisasi. Stail mengarah amat sesuai diaplikasikan kepada guru baru atau yang kurang berpengalaman dan juga sesuai kepada mereka yang sentiasa menolak tugas serta tidak menghasilkan kerja berkualiti. Dapatan ini, sesuai dengan pendapat Zhang (1993) iaitu stail mengarah yang diamalkan pemimpin turut menggambarkan bahawa pemimpin tersebut berkebolehan, jelas dalam membuat keputusan, memberi arahan tugas yang terperinci dan jelas serta sentiasa membuat penyeliaan dan pengawasan yang rapi akan membantu pengurusan dan pentadbiran sekolah.

Stail kepemimpinan guru besar juga dilihat mempunyai perbezaan yang signifikan dengan bangsa. Melalui soal selidik yang dijawab oleh responden, terdapat 81 orang guru besar berbangsa Melayu, 8 orang berbangsa Cina dan 4 orang berbangsa India. Manakala temubual yang dijalankan ke atas guru-guru melibatkan pemimpin yang pelbagai bangsa iaitu dua orang guru besar berbangsa Melayu, seorang berbangsa Cina dan seorang berbangsa India. Dapatan soal selidik menunjukkan bahawa secara puratanya guru besar berbangsa Melayu dan Cina mengaplikasikan stail kepemimpinan mengarah sebagai stail utama dan diikuti dengan stail menyokong. Bagi guru besar berbangsa India pula stail kepemimpinan yang diaplikasikan ialah stail membimbing sebagai stail kepemimpinan yang utama dan diikuti dengan stail mengarah sebagai stail kepemimpinan kedua. Walau bagaimanapun ketiga-tiga bangsa mengaplikasikan kepemimpinan mendelegasi sebagai stail kepemimpinan yang keempat iaitu yang paling sedikit diaplikasikan.

Stail kepemimpinan guru besar mempunyai perbezaan dengan kursus. Daripada data soal selidik didapati seramai 71 orang guru besar telah menghadiri kursus berbanding 22 orang guru besar yang belum menghadiri sebarang kursus guru besar sama ada yang dianjurkan oleh Institut Aminuddin Baki, Institut pengajian tinggi atau anjuran oleh Kementerian Pelajaran. Kursus Kepemimpinan yang dihadiri akan membantu guru besar dalam mengaplikasikan stail kepemimpinan yang sesuai dalam organisasi mereka. Menurut Koontz (1992), kepemimpinan melibatkan pengaruh iaitu kebolehan mengubah sikap dan tindakan subordinat dengan menggunakan pelbagai teknik dalam mempengaruhi individu lain. Oleh yang demikian melalui kursus kepemimpinan yang dihadiri akan memberikan banyak pendekatan atau stail yang boleh diaplikasikan oleh guru besar dalam organisasinya selain daripada pengalaman mereka.

10.0 KESIMPULAN

Kajian yang telah dijalankan telah dapat menjawab persoalan kajian yang dikemukakan dan mencapai objektif kajian. Pada keseluruhannya kajian ini dapat memberikan gambaran tentang stail kepemimpinan situasi yang diamalkan dan stail kepemimpinan utama dan kedua yang diamalkan oleh guru besar daerah Johor Bahru. Kemahiran menganalisis amat penting kepada guru besar kerana apabila guru-guru lebih dikenali maka usaha untuk mendapat kerjasama akan menjadi lebih mudah. Guru merupakan indikator terhadap kejayaan atau kegagalan guru besar sebagai pemimpin sekolah, oleh sebab itu menjadi tanggungjawab guru besar untuk mewujudkan budaya kerja yang positif dan komitmen guru dapat digarap melalui stail kepemimpinan yang diamalkan.

RUJUKAN

- Asmah et.al (2004). *Kajian Kepemimpinan di Sekolah Kebangsaan Cemerlang Semenanjung Malaysia*. Institut Aminuddin Baki Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Babbie, E.R. (2001). *The practice of social research* . Ed. Ke-9. USA Wadsworth, Thomson Learning.
- Bass,B. M. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research and managerial application*, Ed. Ke-3. New York :The free press
- Blanchard,K., Zigarmi, P., & Zigarmi D. (1987). *Situational Leadership: different strokes for different folks*. *Principal* **66** (4) :12-16
- Blanchard, K., Edenburn, Carl, & Zigarmi, D. (1997). *Getting to Know the LBA II : Research, Validity, and reliability of the self and other form*. Escodido: The Blanchard Companies.

- Blanchard, K., Hambleton, R., Forysyth, D, & Zigarmi, D. (1999). *Leader behaviour analysis II, scoring direction*, Escodido CA: The Ken Blanchard Companies
- Blanchard, K., Hambleton, R., Forysyth, D, & Zigarmi, D. (1999). *Leader behaviour analysis II, self questionnaire*, Escodido CA: The Ken Blanchard Companies
- Blanchard, K. (2001). *Situational leadership II* . The article. Escodido CA: The Ken Blanchard companies
- Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behaviour*: Englewood Cliffs: New Jersey.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (2003). *Qualitative research for education: an introduction to theory and method*. Ed. Ke-4. Pearson Education Group, Inc.
- Che Mat, (2003) , *Kemahiran Memimpin*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors sdn. Bhd.
- Hersey, P. (1984). *The situational Leader*. Escondido CA, : Center for leadership studies.
- Hersey, P and Blanchard, K.H (1993). *Management of Organizational behaviour: utilizing human resources (6th)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P & Blanchard, K.H & Johnson , D.E (2001). *Management of Organizational behaviour: Leading human resources (8th)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1992). *Pengurusan*. Terjemahan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970) *Determining sample size for research activities*. *Educational dan psychology measurement* .30 (3):607-610.
- Maimunah Muda (2005) . *Kepimpinan Situasi di kalangan Pengetua Sekolah Di Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Philip Sadler, (1997), *Leadership* . London : Kogan Page Limited.
- Razali Mat Zin (1996) . *Kepimpinan dalam Pengurusan* . Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Sekaran, U. (2000), *Research Methods for Business*. Ed. Ke-3 . New York: John Wiley and Sons.
- Sufean, Shahril, Ahmad Zabidi, Habib & Alina Rane (2005). *Pentadbiran dalam Pembangunan Pendidikan* . Pahang: PTS Publications & Distribution Sdn. Bhd.
- Zhang, Y. (1994), *Leadership attributes in a cultural setting in Singapore* *International Journal of educational management*. 8 (6): 16-18.